

**CORRIGÉ****1 – ANALYSE EXERNE**

Le PNNS : priorité nationale dans le cadre de la lutte contre l'obésité.  
Recommandation de tous les diététiciens dans un souci d'équilibre alimentaire.

**QUELS EFFETS ?**

Les consommateurs ont mémorisé les messages (près de 90 %), en particulier ceux relatifs à la consommation de fruits et légumes, mais ils sont moins de la moitié à traduire les recommandations dans leur comportement de consommation (43,5 %).

**POURQUOI ?**

Le temps consacré à la prise des repas a diminué. En semaine, il est passé de 42 à 35 mn, et le week-end de 60 à 46 mn.

La régularité dans la prise des repas appartient de plus en plus au passé. Ils étaient 20 % en 2003 contre 15 % en 1995 à n'avoir pas d'heure fixe. Cela étant particulièrement le cas des 25 à 35 ans.

Le grignotage est une réalité pour 92 % des Français. En 2003, le plateau-repas est d'actualité pour 1 personne sur 2 au moins 1 fois par semaine (voire tous les jours).

L'équipement ménager, témoin des habitudes alimentaires. A défaut de véritable congélateur dans tous les foyers (58 % en 2004), les ménages disposent tous d'un réfrigérateur souvent muni d'un compartiment congélation et 78 % d'un four à micro-ondes. Le tandem congélateur-micro-onde reflète bien lui aussi un type d'alimentation dans lequel la facilité et la rapidité de préparation ont la priorité et laissent assez peu de place aux légumes frais et à la corvée d'épluchage qu'ils supposent.

**L'IMAGE DES FRUITS ET LÉGUMES**

Dans l'enquête Trémolières réalisée à la fin des années 1960, les féculents et la viande étaient considérés comme les aliments essentiels. A l'époque, l'alimentation

devait être « nourrissante », aussi les fruits et légumes n'arrivaient qu'en troisième position.

A la fin des années 1990 dans l'enquête OCHA et pour la même tranche d'âge de 50 à 60 ans, les fruits et légumes arrivent en tête cette fois.

Si maintenant on observe les réponses des 20-30 ans en 1966, ils classaient les légumes en deuxième position après la viande, les mêmes trente ans plus tard (ils ont donc 50 à 60 ans) placent les légumes en première place.

La hiérarchie a donc été modifiée chez tout le monde mais l'âge est un facteur déterminant dans la perception.

Le sexe influence assez peu même si les femmes sont un peu plus nombreuses (72 %) que les hommes (68 %) à classer les fruits et légumes en tête dans l'étude de 1998.

Le premier rang occupé par les légumes est en particulier confirmé pour la région ouest où est implantée la chaîne Les Jardins de Pays.

### LES CONSOMMATEURS

Profil clients : les plus gros ménages consommateurs sont d'abord les couples seniors (indice 164) puis les couples d'âge moyen (35-54 ans) et les familles avec enfants majeurs. L'âge est un facteur favorable à la consommation des fruits et légumes (on le sait déjà), le fait de vivre en couple est un autre facteur (probablement parce que les célibataires cuisinent moins volontiers).

Mais comme on le voit dans le graphe Crédoc-Insee, le niveau de consommation est en fait un phénomène générationnel. Ce qui signifie que les générations les plus jeunes n'auront probablement jamais le niveau de consommation de leurs aînés au même âge.

Attitude à l'égard du prix : les fruits et légumes sont les produits dont la sensibilité au prix est la plus forte et elle se renforce encore entre 2005 et 2007. Près des trois quarts des clients y sont particulièrement attentifs. Cette vigilance est à relier au fait qu'ils sont 94 % à penser que les prix des fruits et légumes ont augmenté suite au passage à l'euro et presque trois personnes sur quatre pensent qu'ils ont augmenté depuis l'année passée.

### LA CONSOMMATION DES FRUITS ET LÉGUMES FRAIS

En volume, le marché des fruits frais a augmenté plus vite entre 2000 et 2006 (+ 9,9 %) que l'ensemble de la consommation alimentaire (+ 7,3 %). La part imputable à l'évolution de la population française étant de 3,9 % n'explique donc pas la totalité de cette progression, il y a donc eu une augmentation des quantités consommées par personne.

Les fruits sont immédiatement consommables et ne demandent pas la même préparation que les légumes frais dont les volumes après des hésitations ont finalement reculé depuis 2000 et particulièrement dans les deux dernières années.

Les légumes sont plus faciles à consommer sous d'autres formes plus élaborées, ou en conserves (plus pratiques et moins chères que le frais).

Si on met en parallèle les évolutions en valeur et en volume on constate que le marché des fruits et légumes frais s'est assez nettement valorisé, surtout pour les fruits. Ce constat peut correspondre à une augmentation des prix (aux dires des

consommateurs eux-mêmes), à une orientation qualitative de la demande, mais aussi à une consommation hors saison.

En 2006, le marché des fruits et légumes consommés frais avec 7 720 millions d'euros reste le premier marché devant celui des fruits et légumes transformés. Toutefois ces derniers (4<sup>e</sup> gamme, conserves, surgelés et jus de fruits) atteignent d'ores et déjà plus de 4 000 millions d'euros et la liste n'est pas exhaustive. Les jus de fruits et légumes en particulier sont en forte progression. On peut aussi consommer des fruits et légumes sous ces différentes formes.

### LA DISTRIBUTION DES FRUITS ET LÉGUMES

La distribution moderne est le premier canal (61,8 %) mais si les hypers ont progressé depuis 2002 ce n'est ni le cas des super, ni celui des supérettes dont la part de marché a reculé.

Le hard-discount, après une augmentation en 2001-2002, plafonne à 11 % (concurrence relative).

Les marchés sont un canal non négligeable pour les fruits et légumes mais leur part s'effrite depuis 2002.

Les spécialistes semblent profiter de ces hésitations pour s'affirmer à hauteur de 8,3 % en 2006, résultat encore modeste mais en voie de consolidation.

### ANALYSE DU HARD-DISCOUNT

Le profil des clients est plutôt jeune ou d'âge moyen avec enfants.

Les foyers les plus âgés sont sous-représentés dans les clients du hard-discount.

Leur assortiment en fruits et légumes est très limité, moins de 50 références de produits basiques, avec naturellement une politique de prix attractive (en moyenne 30 % moins chers que les spécialistes).

Si le nombre des magasins a continué à progresser en France au rythme de près de 250 à 300 magasins par an, le pourcentage d'acheteurs a atteint son maximum en 2005 avec 70,2 % et reculé en 2006. La fréquence de visites elle aussi a reculé en 2005. Et en conséquence la Pdm ne progresse plus.

Si l'on s'intéresse aux disparités régionales, on note que le hard-discount est nettement moins bien implanté dans la région Ouest (moins de 60 % d'acheteurs et moins de 10 % de Pdm) qu'il ne l'est en France en général et a fortiori dans la région Nord.

## 2 – ANALYSE INTERNE

Il s'agit d'une affaire indépendante, elle a donc des moyens *a priori* limités. C'est une chaîne de magasins franchisés dont seulement trois appartiennent en propre à M. Deletal, le fondateur.

### LA POLITIQUE COMMERCIALE

L'enseigne Les Jardins de Pays évoque une production traditionnelle, voire familiale. L'assortiment étroit et assez profond est celui d'un spécialiste qui propose des

produits de qualité en particulier sur le plan gustatif. Si on ajoute la démarche d'initiation du consommateur, les moyens mis en œuvre pour favoriser la traçabilité et rassurer le client, la formule constitue une excellente alternative à l'offre de la grande distribution.

Les prix sont ceux des spécialistes, cohérents avec les caractéristiques de l'offre.

Enfin la communication est peu évoquée dans le cas. A l'origine la notoriété est celle de M. Deletal (ancien producteur local).

Les clients découvrent les magasins Les Jardins de Pays à proximité des hard-discounters. Le rôle moteur dans la stratégie commerciale en incombe à la localisation des points de vente, il repose donc sur des éléments externes non maîtrisés.

L'offre, le mobilier et l'ambiance de vente font le reste.

## LES RÉSULTATS

L'enseigne régionale (ouest de la France) se développe en ouvrant des magasins chaque année (25 magasins en 7 ans), le rythme des ouvertures allant d'ailleurs en s'accéléralant, surtout en 2004-2005.

De l'analyse du CA par magasin, il ressort qu'après une augmentation de 2000 à 2004, celui-ci recule en 2005 et 2006. Le CA ne progresse en réalité qu'à la faveur des nouvelles ouvertures.

Alors que la surface des magasins nouvellement ouverts est en augmentation, le CA/ m<sup>2</sup>, après une hausse jusqu'en 2004, a chuté en 2005 et 2006.

### *Comment l'expliquer ?*

Le nombre de débits par magasin a progressé parallèlement au développement de la chaîne jusqu'en 2004 (174) et a reculé en 2005-2006 pour tomber à 155 en 2006.

Mais les données disponibles ne permettent pas de savoir si c'est la fréquence des visites par client qui a chuté ou si on a perdu des clients.

## DIAGNOSTIC

Même si le marché des légumes a reculé en volume en 2005 et 2006, il a continué à progresser en valeur autant pour les fruits que pour les légumes, et ne semble donc pas être à l'origine des moindres performances des magasins de la chaîne.

La stratégie de développement de l'enseigne Les Jardins de Pays dans le sillage des magasins de hard-discount, au-delà de l'opportunité qu'elle a pu représenter (encore que dans l'ouest le hard-discount ne soit pas particulièrement performant), semble se révéler moins pertinente depuis quelques années et particulièrement dans la région Ouest.

La baisse de fréquentation du hard-discount rejailit sur celle des magasins de la chaîne de distribution de fruits et légumes.

### 3 – DISCUSSION / RECOMMANDATIONS

La « Fraîch'Attitude » est une campagne de communication générique en faveur de la consommation de fruits et légumes. Même si le ton diffère de celle développée dans le PNNS par les pouvoirs publics, elle s'inscrit dans la même logique de développement de marché. La chaîne Les Jardins de Pays n'est que régionale et implantée dans l'ouest, sa Pdm ne dépasse guère 1 %<sup>1</sup>. Cette stratégie risque fort de profiter à tous avant même que nos magasins n'en ressentent les effets. Enfin parviendra-t-on à convaincre la cible jeune d'acheter des fruits et légumes et de se mettre à cuisiner, ce qui suppose de changer les comportements ?

1. L'estimation de la part de marché de l'enseigne est possible à partir du potentiel démographique de la région ouest et des dépenses en fruits et légumes en moyenne par habitant. On aboutit en théorie à 1,4 % de Pdm.

La semaine du goût est une action publi-promotionnelle davantage orientée sur les comportements (dégustations, promo, incitations). La mise en place d'événements à l'échelle régionale est susceptible de générer des retombées médiatiques. L'enseigne qui signe cette action bénéficie d'un capital de sympathie, en confortant son image de spécialiste et s'inscrit dans la logique pédagogique qu'elle a déjà initiée, mais en même temps on génère aussi du trafic dans les points de vente. Toutefois à ce niveau les effets dans le temps seront sans doute limités.

#### AUTRES PROPOSITIONS

Action sur l'offre : développer les produits présentant des potentialités en même temps qu'ils constituent des alternatives aux fruits et légumes frais (jus de fruits frais, 4<sup>e</sup> gamme ?). Attention à ne pas altérer l'image actuelle de l'enseigne. Dans cette proposition, on développe surtout le CA par client en couvrant une part du budget des ménages plus importante. Les effets s'inscrivent davantage dans le moyen terme.

Remise en cause de la stratégie de localisation des points de vente. C'est à la fois le niveau le plus efficace pour répondre au problème posé. C'est en même temps une décision stratégique dont la mise en œuvre est délicate s'agissant des magasins existants. Pour ces derniers, y a-t-il une chance pour que la situation s'améliore en ne changeant rien ? Oui si la croissance du hard-discount reprend. Mais le fait que l'offre du hard-discount soit faible sur les fruits et légumes est-il suffisant pour en déduire que sa clientèle est la meilleure cible pour un spécialiste en fruits et légumes frais ?

Doit-on à l'avenir davantage rechercher la proximité des hypermarchés ou d'une manière plus générale les zones commerciales à dominante alimentaire ? Mais attention au prix du mètre carré, les hard-discounters, eux, sont souvent implantés dans des zones où les prix sont modérés.

Ou bien doit-on renforcer sa propre attractivité et ne plus seulement vivre de la clientèle induite ?

*On jugera chez le candidat la logique du raisonnement et la cohérence des propos avant la connaissance des outils du marketing ou de la distribution.*